回天新材董事长章锋用26年将一个濒临倒闭的地方研究所发展成新材料行业的“单打冠军”——

“回天有术”靠奋斗

经济日报·中国经济网记者 郑明桥

经济界 领军者

人物小传

章锋，1957年出生，湖北襄阳人，1985年毕业于中南财经大学。现为第十三届全国人大代表、回天新材董事长、中国胶粘剂和胶粘带工业协会副会长。经过20多年艰苦努力，章锋带领的回天公司在胶粘新材料行业靠自主创新不断做专、做精、做强，并在新能源、汽车、电子等高端胶粘市场形成了与国际先进企业比肩竞争的实力。

61岁的全国人大代表、回天新材董事长章锋有晨泳的习惯，每天早上6点，大多数人还在酣睡之时，他却已跃入汉江开始游泳，春夏秋冬从不例外。数十年如一日晨泳的坚持，不仅为章锋带来了强健的体格，更锤炼出了他超常的意志力，培养了他不断奋进、勇于迎难而上的精神。

低调，是外表朴实的章锋给人留下的一大印象，可“低调”的他却做出了“高调”的事业。章锋用了26年的时间，将一个亏损数百万元、濒临倒闭的地方研究所发展成为新材料行业的“单打冠军”。“幸福是奋斗出来的，我累并快乐着。”章锋说。

市场转化有术

靠改革闯出一条生路

1992年，35岁的章锋临危受命调任襄樊市胶粘技术研究所所长，致力于科技成果的市场化，并注册了“回天”商标。“回天”其意，市场转化有术也。

彼时，襄樊市胶粘技术研究已资不抵债，濒临倒闭。为恢复正常生产，章锋把家中的家具、电器及爱人的嫁妆、首饰等凡是值点钱的东西都抵押出来，七拼八凑，终于凑齐了启动资金，让这台在计划经济中“锈死”的国有科研所重新运转起来。

“授人以鱼不如授人以渔”，章锋敏锐地观察到，仅仅依靠国家每年拨给的几十万元救济金，只会让债务越筑越高，员工积极性越来越低，研究所不改制必死无疑。

想到做到，为了让研究所能够起死回生，章锋开启了研究所的改革之路。但现实给了他当头一棒。改制遭到了强烈的抵制，很多职工不愿意脱离国有身份，宁愿拿着仅能维持生存的工资，也不愿意承担风险。“两次被打得头破血流，住进了医院。”章锋说，虽然阻力重重，但在改革面前，不能退缩，只有冲破阻力，才能浴火重生。

1996年，是章锋最为难忘的一年。作为研究所所长，在这一年的两次票选中，他差一点就落选了职工代表。但仅仅两个月后，研究所转企改制，章锋却以98%的得票率高票当选董事长。如同过山车般的大起大落更加坚定了章锋办好企业的决心，“那一次，我心里就发誓，一定要带领大伙儿干出个名堂”。

在改制成立回天公司以后，章锋建立了新的用人、分配机制，公司效益迅速好转，开始在胶粘新材料行业崭露头角。2007年前后，多家国际胶粘剂巨头纷纷提出高价收购回天，并给予章锋等高管5倍至10倍年薪的优厚待遇。“合作可以，收购不可能！”章锋斩钉截铁回绝了。

2010年，回天公司在创业板上市第二天，章锋分别给公司董事打电话，商量为员工加薪，推行全员持股。“这20多年来，就是这3件事最让我难以忘记。一是把变革的思想装到员工脑子里，让企业起死回生；二是捍卫公司的发展和尊严，把个人利益的诱惑拒之门外；第三次是把钱分给职工，让大家分享改革红利。”章锋说，支撑自己经受考验的是信念与梦想，他要把回天打造成中国制造的一张名片。

抢抓两个机遇

奋力再造一个回天

工程胶粘剂被称为“工业味精”，广泛应用于汽车、电子电器、建筑建材等众多领域。现在，我国已成为世界上最大的用胶国家。但在以前，高端胶粘剂市场长期被国外跨国公司垄断，国内很多企业都只能在低端市场当廉价的“搬运工”。因此，在回天成立之初，章锋就希望能够打破垄断，翻转国产胶粘业乾坤。

1999年，章锋力排众议把公司的研发中心搬到上海。“跨国公司做什么，我们就研究什么。”

起初，章锋的努力遭到了国际同行的轻鄙，一家外资企业甚至夸下海口，“不出三年打垮回天”。然而3年后，这家公司却灰溜溜地离开了上海。在章锋的带领下，“回天”成功研发出的电子、新能源领域用胶，不但性能比国外品牌好，价格还便宜一半。

“自主创新是我们的核心竞争力。”章锋将公司有限的资源向技术研发倾斜，亲自挂帅抓科研人才队伍建设。在总结多年的用人经验后，章锋提出了一套行之有效的科研用人机制——“三破三立”。破除“论资排辈”“项目行政分配制”，创建以市场和业绩为导向的机制；破除传统行政管理体制，建立以课题组为基本单元的扁平化组织架构，动态管理、双向选择；破除大锅饭体制，推进工资、绩效挂钩机制。

“我们所有的科研项目，都交给研发团队中的各个科研课题组公开竞标。”章锋介绍说，回天把每个重点科研项目都要选择2个以上的科研课题组进行PK开发，每个研发阶段都拿出经费作为阶段开发奖，最先完成研发的课题组，才能获得全额奖金。整个项目最终开发成功后，获得奖金最多的科研课题组，才能获得“回天”科研成果重奖。

在章锋的带领下，经过多年奋斗，回天公司在新能源、汽车、电子等高端胶粘剂市场占据一席之地，开始与国际巨头并肩竞争。不久前，在东风乘用车拆车对比试验中，采用回天公司产品的样车，玻璃面黏结度完胜两家国外公司。在国内第一高楼武汉绿地项目，回天与3家国外公司同台竞争，产品性能、价格均取得优势；在港珠澳大桥项目上，回天公司成立专门的技术攻关小组，解决了大桥钢板与沥青之间的黏合问题，在与5家国外公司的竞争中胜出。

但章锋心里很明白，国产的高端胶粘剂产品还是无法与国际巨头的产品全面抗衡，回天新材接下来要做的就是瞄准“进口替代”，这是一场更加艰难的战役。

“我们现在又遇到了两个好机遇，一个是雄安新区建设，一个是‘一带一路’建设。”章锋颇为激动地表示，抓住这两个示范性、开拓性机遇，我们将“再造一个回天”。

正是敏锐地嗅到了这个机遇，章锋抢先“布局雄安”。章锋介绍说，为抓住大规模建设中的“进口替代”机会，公司不仅组建了专门的团队驻地调研，同时在产品上进行了精心的准备和优化，包括轨道交通系列用胶、装配式建筑用胶、太阳能设备用胶、水处理胶等产品。

“走出去”、站上国际市场的竞争舞台是章锋的最终目标。“我对海外业务的指标是今年业绩增长150%。”章锋介绍，公司将抓住“一带一路”建设的契机，以所收购的越南越友为大本营，拓展东南亚、南亚等市场。

不忘创业初心

积极履行社会责任

在古城襄阳，每到腊月，总会有数十辆大卡车装满肉、油、米、面、御寒衣物等物品，送往贫困山区，十几年来一如既往……

章锋出生在一个知识分子家庭，由于大环境影响，父母被下放到湖北省襄樊市太平店镇的一个小村庄，在那个年代，虽然每个家庭都过着极其艰难的生活，章锋家还是得到了当地农民的不少照顾。后来，父母平反，章锋一家回到了城市。经历过农村生活的章锋，更能体会到贫穷的艰难。创业之初，章锋就立下了“不忘恩情，回报社会”的愿望。

章锋说，如果没有社会责任感，就不算是成功的企业家。不仅回报乡亲父老，他还成立了章锋基金，帮助贫困中学生重返校园，捐建山区乡村诊所，支持特困生圆大学梦……

在研发上，章锋优先支持我国军工产业发展，先后为国防系统研制了导弹、雷达、鱼雷等配用的多种特种胶粘剂；每年都不计成本投入数百万元扶持国内胶粘剂行业核心期刊《粘接》发展，推动了中国胶粘剂理论研究。

为企业员工敞开发展通道。章锋倡导“不过夜”的即时奖励机制，当员工有优秀表现或取得良好业绩时，公司一定会在24小时内给员工发放“金币”或“银币”奖励，并通过晨会、微信群、OA等渠道，在全体员工中推广分享。员工获得的“金币”“银币”可兑换成物资或现金，同时作为评先、加薪、晋升的重要依据。

更重要的是，作为一名老党员，章锋将党建融入到了企业管理中，以党的艰苦奋斗精神激励企业和员工成长。企业每年都做两次拓展教育，井冈山是去得次数最多的地方。

思享汇

英创力电子科技股份有限公司副总经理艾克华：

企业留人更要留心

本报记者 刘 畅

行业介绍：

四川英创力电子科技股份有限公司是一家行业领先的多层线路板制造企业，经过多年的发展，英创力已经逐步发展成为涵盖样品到批量线路板研发、生产、销售为一体的行业领军企业。作为典型的技术密集型企业，英创力拥有全套世界先进水平的线路板生产和测试设备，月交货品种数高达4000款，覆盖军用电子、医疗电子、汽车电子、通讯电子、智能家具等领域。

创业心得：

1 在企业的发展壮大过程中，人员流动性大是一个正常的规律，一家有生命力的企业要学会接受人才的优胜劣汰。创业者在创业的过程中，要适度且长期激励和企业价值观相符的优秀人才留下，但不应该惧怕人员的流动。不计成本的留下人，可能留得住人但留不住心。

2 人才的培养政策需要具有长效性。例如，从2012年起英创力就确立了“7255人才战略”。其中，70%的员工懂得行业操作标准，能准确操作数控机床。这一部分人才是通过与职业学校联合培养的模式，使走进企业的员工从学校开始就接触这个行业。20%的基层管理人员是与西南科技大学等高校共同培养的。5%的高级研发人员来自电子科技大学。5%的高级管理人员来自对外招聘和企业内部培养。持续的人才政策使我们的员工训练有素、配合默契。

3 哪怕是基层的员工也要享受到企业发展的红利。例如，在固定成本指标的基础上，我们把车间从成本中心变为利润中心，通过提高技能熟练度、贡献自己的智慧，每个车间的员工都拧成一股绳。低于固定成本即为节约成本，节约出来的成本折算为现金，次月兑现奖励到每个人。有的车间的员工每月平均能比别人多领500元。

4 人才培养是企业发展的生命线。创业者可以把高校的教育“搬”进企业，来帮助企业培养人才。例如，英创力通过建立博士工作站和创新实验室，电子科技大学每年有近13名博士生导师的课程可以在企业进行教学。一批又一批的员工参与其中，多年下来大家不仅积累了实操经验，更懂得了行业发展的走向。

5 让学生“入校即入厂，上课即上岗”。曾经有人质疑我们为何要“大手笔”投资人才培养，去市场上招工难道不是更省事吗？我们曾经做过测算，招收一名基层员工，从入厂培训到操作机床再到合格品产出所消耗的成本是高于我们定向培养的。所以，英创力联合遂宁鸿图印制电路技术职业学校，这也是全国首家专为线路板制造行业培养技术技能人才的学校，学生“入校即入厂，上课即上岗”，成为一道独特的风景。

商务范“范主”邓潍：

从财经记者到自媒体人

本报记者 周明阳

邓潍是自媒体“商务范”的创始人，人称“范主”。与很多自媒体人一样，邓潍也是记者出身，曾供职于某著名杂志。她做自媒体的契机源于自己工作中的观察。“我曾经是一名财经记者，在工作中，我发现了一件有意思的事：企业家们的生活其实比工作更有趣。不管是衣食住行还是生活趣闻，都比单纯的报道更有话题。”邓潍说，随着经济社会不断发展，人们的生活水平不断提高，越来越多的人开始向往高质量生活，并愿意为提高生活水平而花钱。看到身边大量需求，加上运营网站、微博、微信等新媒体积累了一些经验，邓潍便萌生了创业念头，想做一个以商务人群为主要读者，提供资讯、服务的自媒体，告诉他们，如何花最合理的钱，买最适合自己的品牌，过最有格调的生活。

2014年正好赶上微信公众号的浪潮，邓潍辞掉了稳定的工作，踏上了创业之路。现在，商务范已经积累了百万精准用户，覆盖了30余个内容平台，也做出了多平台阅读量破千万的文章。邓潍说，自己做自媒体的思路就是把热点话题与生活方式相结合，满足用户好奇心的同时又提供干货。

翻看邓潍的朋友圈，一个“空中飞人”的形象呼之欲出，不是在纽约参加时装周，便是在欧洲参加展览和品牌活动。因为工作的关系，她和团队的其他成员去过很多国家和地区，体验过很多精彩的活动。比如在意大利米兰参观专业的面料工厂，去欧洲的古堡体验皇家生活，在日本拜访南部铁器、博多人形、片冈屏风等用心做事的匠人……邓潍说，这份工作最吸引人的地方，也许就在于能够带给自己很多不一样的人生体验。

作为自媒体人，邓潍的工作也并不全是表面上看起来那么风光。为了写出有传播力的好文章，在参加活动时，她都要提前思考用户的兴趣点，不但拍照片拍视频，还要亲自出镜。“到了内容创作阶段，我会和团队一起集思广益确定文化产品的主题、内容和表现形式。”邓潍说。

由于对品牌有着深入的了解，其推送的品牌推广文章，看上去不是硬生生的广告，而是经过体验后发自内心的推荐，让看过的人觉得很实用，心甘情愿掏腰包。“我们已经在微信端聚集了140多万的精准用户，集中在一线城市的企业白领、中小企业主等人群。此外，还覆盖了微博、企鹅号、网易号、搜狐号等30余个内容平台，粉丝数量一直保持着稳定的增长。”邓潍说。

随着内容创业的快速发展，自媒体间的竞争也越来越激烈。自媒体要想吸引更多的用户，需要积极探索新的传播和运营模式。邓潍说，未来我们将继续加强“热点+生活方式”的模式，给用户带来更多优质的内容，也会策划更多体验式的内容，探索更多适合表现内容的新形式。“我们最大的目标还是持续的用户增长、持续的内容产出、持续地解决用户需求。”邓潍说。

智课教育创办者韦晓亮：

把人工智能和教学结合起来

本报记者 黄 鑫

361行

行业介绍

“互联网+教育”是互联网科技与教育领域相结合的一种新的教育形式，具有高效、快捷、方便传播等特点。随着人工智能技术的不断普及，“互联网+教育”正在为学生提供越来越好的精细化教学和服务。

第一眼见到智课教育董事长兼CEO韦晓亮，他正匆匆走进办公室，快人快语，满脸透着一个字，急。大学时主攻人工智能和数据挖掘算法的韦晓亮当时做梦也没想到自己后来会成为一名老师。“因为我是个急性子，我那时觉得老师是一个特别需要耐心的职业，不太适合我。”韦晓亮说。如今在他办公室墙上还挂着一幅大字，写的正是“制怒”。“我看到这幅字就提醒自己不要那么急。”

韦晓亮在新东方任职9年，被誉为中国出国考试写作教学的“教父”，被几十万名学生称为“小宝老师”，最后做到新东方的高管。这并非是因为急性子变成了慢性子，而是韦晓亮把所有的耐心留给了学生，如今又留给了智能教学产品。

韦晓亮也意识到，他的急性子源自于他很大的不安全感。正是因为这种不安全感，让他更在意产品的质量。“我们研发的教材，不到很满意我是不敢拿出来的，更别说还没做出来就去宣传营销，我根本不会干这种事儿。”韦晓亮说。

也许再早出生个几十年，韦晓亮也不会想到他在远离大学专业的若干年后又找回了新的交叉点，把人工智能和教育紧密地结合在了一起。

“我本、硕、博都是学人工智能的。实际上，我在新东方的时候，就一直没忘记骨子里的基因，即如何让科技和教育结合得更完美，这也正是我从新东方出来创办智课的原因。我希望用科技去解放老师，让老师能有更多的心思和精力去给学生做精细化服务和精细化教学，而不是天天像一个人肉喇叭一样去重复自己的教材。”韦晓亮表示，智能教学的核心在于，线上提供可重复使用的高质量的教学内容和服务，线下提供基于线上内容和服务的个性化教学管理。

韦晓亮认为自己一直在“逆流而上”。当别的教育机构都在着力做营销做宣传的时候，韦晓亮和他的团队却在埋头做内容研发。直到有一天，韦晓亮发现天使投资的1000万元全花在了内容研发上，只剩下了100万元。他看着当时已经发展到30多人的公司非常紧张：“研发、设计、推广都需要钱，马上断粮了怎么办？”所幸，酒香不怕巷子深，好的内容很快顺利吸引到了下一轮融资。

当前，线上模式非常流行的时候，很多线下教育机构都在向线上发展，而智课却坚持线上线下一起发展。“我自己就是从线下讲课出来的，这种学习氛围是线上根本没法取代的，因为它就是要有这种面对面、情境式的环境，来交流互动、情感沟通。如果说，今天的采访变成电话采访，那效果绝对大打折扣。”韦晓亮说。

谈到国际教育，韦晓亮说，学生拿到国外名校录取通知书只是“成长”的一个阶段性成果。在其原创的“留学方法论”中，韦晓亮将服务学生的过程看作是对学生的“赋能”，即“同样的分数，更好的录取，更全面的成长”。2018年，随着智课留学事业部的全面起航，智课将在“智课教学+智课留学+智课海外服务”三大板块全面发力。

“很多教育培训机构侧重的是卖东西、卖老师，我们不一样，我们是有自己的一套价值观体系和研发教学、研发留学产品方法论的企业。下一步，智课要紧紧围绕一站式高品质，在国际教育这个大赛道上，继续采用线上线下混合、‘科技+教育’、‘内容+服务’的模式，向少儿板块下沉。我们希望推动教育行业的整体进化。”韦晓亮说。

本版编辑 胡文鹏 李 瞳
联系邮箱 jjrbrw@163.com